

30 DEZ 1982

ARTIGO DO CRASE

Paulo C. Moura

NINGUÉM de bom senso negaria que a complexa crise atual que ultrapassa as fronteiras nacionais é agravada no quadro brasileiro e atinge duramente o país, as empresas e os indivíduos. Pobre ou rico, ninguém deixa de pagar seu tributo pessoal, mas vista de um ângulo empresarial o que nem sempre é claramente percebido é o fato de que a crise, por mais que reflete os efeitos perversos da complexidade econômico-financeira e de um mercado em franca recessão, não depende apenas das variáveis externas e, portanto, não poderá ser superada apenas a partir do Governo.

As empresas, como de resto toda a sociedade, precisam aprender a administrar suas crises, sob pena de serem por elas administradas. Quando e se ganharem esta capacidade, perceberão o verdadeiro benefício das crises, pois não se vencem as crises porque já se é forte, mas, ao contrário, nos tornamos fortes e saudáveis, inclusive financeiramente, a partir de nossa capacidade de dominar as crises.

A pergunta básica, contudo, é saber o que significa realmente uma crise? Crise, na sua etimologia grega, significa um momento decisivo, um ponto de inflexão, uma interrupção do processo habitual que passa a seguir nova direção, ou a manifestar novos elementos. É exatamente por isso que as crises, quando ainda no estágio inicial, geram ansiedade e perplexidade, enquanto que, quando nos estágios finais, chegam ao descontrole, que leva ao pânico e/ou ao caos. O descontrole é fruto da ansiedade não produtiva.

No seu modelo mais simples, a crise nasce da consciência de nossa inadaptação momentânea diante de uma situação inusitada, que nos torna impotentes para re-

cuperar o equilíbrio. Quanto mais esta nova situação se afasta dos padrões usuais maior será a distância entre o comportamento já sedimentado e as exigências do novo contexto, muitas vezes ambíguo e ameaçador. Esta lacuna entre o conhecido porém insatisfatório, e o desconhecido porém ameaçador, é exatamente o que representa a crise. Isto vale tanto para a empresa, como para a sociedade ou a pessoa física.

Em qualquer caso, o que é realmente importante é a capacidade de encontrar novos caminhos, de buscar soluções inovadoras, de romper com padrões obsoletos, que podem até ter sido bons, mas que agora se mostram inadequados. Repetir os mesmos padrões antigos, apenas aumentando a intensidade das respostas, é o caminho mais comum, porém o menos eficaz, já que apenas agrava o problema. Daí porque nas situações críticas, a distância entre a ansiedade e o pânico é muito curta e, por estranho que possa parecer ao leigo, tem uma dimensão mais psicológica do que material. É sempre conveniente lembrar que o otimismo e o pessimismo são estados que nascem dentro de nós mesmos, mas que são ambos contagiantes.

E certo que sendo as empresas parte do sistema econômico-social mais abrangente não conseguem permanecer imunes às tempestades do meio exterior. Afinal, se um país vive uma situação concordatária, nenhuma empresa deixará de sofrer os males e as incertezas de uma tal situação. Mas, onde mora a crise ai também reside a oportunidade. O que realmente é perigoso, tanto para a empresa como para o país, é a aceitação passiva de que nada, ou quase nada, pode ser feito direta e imediatamente.

A crise é, principalmente, um sinal de alarme, indicador de que está na hora de mudar, superando padrões inadequados e buscando novas estratégias de sobrevivência e desenvolvimento. E para isso não bastam apenas os recursos externos, mas também os internos: capacidade de gestão, liderança, visão estratégica, mudança planejada. Esses elementos internos que custam pouco, ou quase nada, podem se tornar tão significativos como a alavancagem financeira externa. E se não mobilizarmos esses recursos internos, então somos igualmente culpados.

Na verdade, todos nós, empresários e executivos profissionais, fomos formados para uma época que se esgota rapidamente: a era dos recursos baratos e abundantes, dos crescimentos excessivamente rápidos e, ao nível executivo, dentro de uma visão deformada, segundo a qual o desempenho empresarial é assunto estritamente "interno". Na grande maioria, fomos formados para o cenário dos anos 60, se tanto.

E, no caso brasileiro, numa tradição de baixo capital, de pouca aceitação do risco, mesmo quando não se viveu "nas tetas do Governo", sempre se esperou que o socorro financeiro do Governo acudisse as adversidades empresariais. Isto sem falar que, não poucas vezes, o Governo empregou o remédio certo para as doenças erradas.

Mas, desde então, o cenário sofreu alterações estruturais profundas: os recursos se tornaram caros e escassos, a sociedade e os mercados ganharam novos perfis, mudaram valores e hábitos de consumo, a tecnologia alterou os parâmetros de produtividade; a competição tornou-se acirrada e agressiva, a economia se internacionalizou, a força de trabalho cresceu e tornou-se

mais exigente sobre seus direitos; as empresas tornaram-se mais complexas e carregadas de conflitos internos; e as variáveis externas, de caráter político-social passaram a ter mais influência sobre a decisão empresarial.

Por outro lado, o Governo descobre que, afinal, é um mau gestor e o principal agente inflacionário. As inevitáveis medidas restritivas em curso, e as que ainda virão, se não chegam a ameaçar o quadro político-institucional (afinal, a democracia é o grande avalista internacional do Brasil), podem muito bem causar um outro tipo de problema ainda mais perverso do que a recessão: o surgimento da caça aos bodes expiatórios e o consequente aparecimento de um nacionalismo exacerbado, que é o germe ameaçador dos golpes de estado.

Por isso, no debate da crise, é menos importante saber quem é o culpado, do que pesquisar as saídas. Não se trata apenas de superar os impasses presentes, embora isto seja vital. A longo prazo, mais importante é saber como voltar a crescer, como reorientar o processo, e como aprender a lição.

Mas existe um lado positivo, porém. Algumas empresas se beneficiarão da crise. São aquelas que se preparam interna e externamente; são aquelas que demonstram não apenas sua capacidade de mudar, mas a coragem de assumir a necessidade da mudança; são aquelas que a partir de uma avaliação realista, buscam seus novos caminhos. É claro que a época não é propícia às aventuras. Antes, supõe uma administração prudente que, partindo da realidade e do estudo do ambiente, saiba mobilizar os instrumentos especiais de gestão, adequados aos períodos de crise.

Esses instrumentos existem, mas certamente escapam aos limites de um artigo. É mais oportuno a consolidação dos ganhos, ou a manutenção da participação de mercado, do que a aventura de investimentos vultosos avaliados apenas pelo potencial. Isto não significa que investimentos não devam ser feitos, até porque o Brasil continua sendo uma das melhores opções de investimento, mas apenas a necessidade de criteriosa avaliação dos riscos. A época é de procura dos mercados marginais, que talvez até então fossem menos compensadores.

O que fica fora de dúvida é que o Governo sozinho não poderá fazer novos milagres, porque, se milagres soubesse operar, os faria em causa própria. Estamos chegando tarde e penosamente, mas ainda a tempo, ao fim dos sofismas econômicos, dos custos administrados artificialmente, dos subsídios que ninguém mede, das operações de socorro à inviabilidade, dos modelos irreais, e das aspirações aos Planos Marshall, internos ou externos. Neste sentido, ainda uma vez, a crise é benéfica, pois, pelo menos, nos obriga a encarar a realidade, a buscar a racionalização administrativa, a incentivar a criatividade, a exigir a eficiácia.

Viável, o Brasil o é e todos sabemos. Falta romper a acobradação e esta é a grande contribuição esperada do setor privado. Pois nenhuma outra instituição, senão a empresa, é criadora da riqueza nacional. É com elas, e através delas, que sairemos da crise.

Paulo C. Moura é administrador e consultor de empresas. Autor do livro *O Benefício das Crises* (1978).